

Tematická informácia 1: KOMPLEXNÁ DIGITALIZÁCIA END-TO-END



(1) Hlavná téma: obchodný proces END TO END

Obchodný proces sa opiera o definíciu pojmu „end to end“, to znamená, že analýza i optimalizácia obchodného procesu sa začínajú u zákazníka a u neho sa aj končia.

End to end znamená teda „od začiatku do konca“ a vzťahuje sa na to, že produkt či službu treba vnímať celostne. Aktivita zákazníka musí viesť k odpovedi (adresovanej zákazníkovi).

Perspektíva „end to end“ sa dá v závislosti od konkrétnej podoby uplatniť na celú organizáciu, ako aj jednotlivé procesy či čisté systémové prostredie.

Pritom sa pozornosť sústreďí na 4 kľúčové elementy.

1. Ako dobre sa dajú predávať produkty na trhu? Kto kupuje a kto nie?
2. Ako sa produkty využívajú? Ktoré funkcie chýbajú alebo sú nepotrebné?
3. Fungujú tieto procesy? Ako dobre fungujú?
4. Funguje systémový reťazec po technickej stránke a tak, ako bolo požadované?

Predovšetkým odvetvia s vysokotechnickými službami (ako telekomunikačný či finančný sektor) sa vyznačujú silnou konkurenciou, rozmanitosťou produktov, rýchlosťou a vysokým cenovým tlakom.

V takomto prostredí často nie je možné optimalizovať zavedené a chybné produkty počas bežnej prevádzky bez toho, aby nedošlo k poškodeniu imidžu. Odborná literatúra preto odporúča, aby sa v takýchto prípadoch pred zavádzaním novínok našiel dostatok času na uskutočnenie testov od začiatku do konca – end to end.

Komplexné obchodné procesy end to end boli v 90. rokoch a najneskôr od úspechu business reengineeringu všeobecným liečebným prostriedkom. Radikálnu kúru pre podniky opísali veľmi pôsobivo americkí ekonómovia Peter F. Drucker (s rakúskymi koreňmi), Michael Hammer a James Champy. Panovalo presvedčenie, že je možné analyzovať a optimalizovať obchodné procesy, získať zákazníkov a vytvoriť nové služby, zvýšiť rýchlosť a dosiahnuť značné úspory.

Toto nadšenie po čase upadlo, pretože sa začali etablovať jednoduchšie inovácie a predajom celých častí podnikov sa úspory docieľovali oveľa rýchlejšie. Napriek tomu sa v posledných rokoch výborne predával hlavne softvér na tvorbu a správu obchodných procesov. Vracajú sa pôvodné postupy a často len dostávajú iný názov, ako napr. zlepšovanie miery konverzie v internete..

(2) Definition: DIGITALIZÁCIA END-TO-END

KOMPLEXNÁ DIGITALIZÁCIA END-TO-END obchodného modelu je základom perspektívneho nového nasmerovania. Izolované, tzv. ostrovné riešenia nie sú trvalo udržateľné a nie sú schopné splniť požiadavky ohľadne orientácie na zákazníkov a efektívnych procesov.

STRATEGIEVERGLEICH

Der Vorteil eines durchgängigen Prozessdesigns



Quelle: Roland Berger

Digitálna transformácia zďaleka presahuje rámec punktuálnych optimalizácií a otvára hranice vnútri podnikov i mimo nich.

Tri zásady:

- **NOVÉ MYSLÉNIE VYCHÁDZAJÚCE ZO ZÁKAZNÍKA – AD CELOSTNÝ POSTUP**
- **ZJEDNODUŠENIE A ŠTANDARDIZOVANIE PRODUKTOV A PROCESOV**
- **SLEDOVANIE SPOLOČNÉHO CIEĽOVÉHO OBRAZU PRESAHUJÚCEHO DANÚ OBLASŤ**

Z troch centrálnych zásad sa dá vyvodit' sedem konkrétnych krokov, ktoré spoločne vytvárajú komplexnú koncepciu digitalizácie end-to-end.

SEDEM KROKOV PODROBNE

Identifikovanie potenciálov digitalizácie

Za základ obsiahlej digitalizácie produktov a služieb sa považuje identifikovanie vhodných zámerov. Tak môže podnik ako východiskový bod pre ďalšiu digitalizáciu vybrať najskôr menej komplexný a viac-menej štandardizovaný produkt z masového obchodu, aby hneď od začiatku realizoval vysoký digitalizačný potenciál a vytvoril „ukážkový zámer“ ukazujúci ďalšiu cestu digitalizácie.

Stanovenie cieľovej podoby a úrovne ambícií

Pre vytvorenie únosnej cieľovej podoby je prospešné vychádzať z typickej zákazníckej cesty: Kedy sa informuje zákazník? Kedy nadviaže prvý kontakt? Kedy uzavrie obchod? Pri vyvíjaní cieľovej podoby by sa malo usilovať o to, aby všetky procesné kroky boli navzájom prepojené bez mediálnych zlomov. Pri stanovení vhodnej úrovne ambícií je zvlášť dôležité, aby sa zredukovali manuálne činnosti, stanovili ciele efektívnosti a udržala sa pod kontrolou rýchlosť spracovania.

Začlenenie relevantných podnikových jednotiek

Opatrenia IT by sa nemali uskutočňovať bez cieľov orientovaných na trh, resp. na efektívnosť. Znamená to napríklad, že Predaj musí využiť svoj know-how, aby včas identifikoval správanie zákazníkov a ich relevantné potreby, konkurentov a digitálnych distribučných partnerov (napr. porovnávacie portály, sprostredkovateľské platformy).

Vývoj trvalo udržateľnej stratégie digitalizácie

Celostná digitalizácia end-to-end nezahŕňa len priebežné sledovanie súčasných produktov a procesov, ale prekračuje tento rámec: Stredobodom trvalo udržateľnej stratégie digitalizácie musia byť preto aj rámcové podmienky, ako napr. nástroje riadenia a reportingu, ako aj digitalizovateľný odhad rizík. Takisto môže zriadenie kontinuálneho zlepšovacieho procesu slúžiť ako opatrenie, aby sa pravidelne preverila realizácia trvalo udržateľnej stratégie digitalizácie.

Vytvorenie zvládnuteľných pracovných balíčkov

Realizácia komplexnej digitalizácie end-to-end by mala vzhľadom na veľkosť a komplexnosť úlohy prebiehať postupne: Na začiatku sú v popredí automatizácie a digitalizácie jednoduché procesy, komplexné procesy sa potom spracovávajú až v neskorších krokoch realizácie. V porovnaní s obsiahlou koncepciou typu „big bang“ sa tak dajú minimalizovať riziká projektu a uľahčiť postupné odpojenie súčasných starých IT systémov. Zároveň je pri tomto spôsobe jednoduchšie vziať všetkých zúčastnených v podniku aj mimo podniku na „digitálnu cestu“.

Modularizovanie ponuky produktov

Pre realizovanie potenciálov digitalizácie v obsiahlej miere je potrebné, aby sa súčasné portfólio produktov nasmerovalo podľa štandardizovaných stavebných prvkov. Tak sa dá flexibilizovať a individualizovať ponuka pre konečných zákazníkov, čo vychádza z ústretu želaniam zákazníkov. Pritom platí zásada modularizovania produktov nielen v masovom obchode sektoru súkromných zákazníkov ako nenahraditeľná a uplatňuje sa aj v prémiovom sektore firemných zákazníkov.

Vytvorenie výkonnosti 24/7

Požiadavke nonstop disponibility 24/7 sa nevyhne žiaden podnik. Zákazníci i distribuční partneri dnes očakávajú, že môžu online komunikovať v každú dennú i nočnú hodinu – najmä tam, kde ide o jednoduché hromadné služby. Cieľom musí byť, aby boli na to všetci potrební externí partneri, ako aj zákazníci a sprostredkovatelia presne začlenení do digitálneho informačného a transakčného toku a dali sa im oznamiť rýchle, na dialógu založené reakcie, ako aj, ak je to možné, automatizované rozhodnutia.

Zdroj: **THINK ACT** Digitalizácia end-to-end, ROLAND BERGER GMBH (2016)

(3) DEUTSCHE TELEKOM AG

V koncerne Telekom nepôsobí ani na európskej, ani na národnej úrovni priebežná digitalizácia end to end pozdĺž celého reťazca tvorby hodnôt.

Procesný reťazec je tak na európskej úrovni, ako aj v jednotlivých národných spoločnostiach rozčlenený na čiastkové procesné reťazce. Úloha pracovnej skupiny 1 spočíva v analyzovaní európskych čiastkových procesných reťazcov, ktoré prechádzajú cez dve alebo viacero zúčastnených národných spoločností.

Na základe analýzy daných okolností chceme preskúmať inovačný potenciál európskych digitalizovaných čiastkových procesných reťazcov a pri tom vypracovať riziká a šance pre prácu a zamestnanosť v zúčastnených krajinách.

Z toho chceme vyvodiť materiál na formulovanie našich pozícií, cieľov a koncepcií pre zamestnancov – orientovaných na inovácie európskych čiastkových procesných reťazcov.

Pre tematické pokračovanie v nasledujúcich workshopoch chceme načrtnúť prvé myšlienky toho, s akými nástrojmi zastúpení záujmov zamestnancov by sa dali realizovať naše predstavy.

Cezhraničné organizovanie práce v digitálnych čiastkových procesných reťazcoch end to end na európskej úrovni by mohlo byť napr.:

- distribúcia/predaj pre firemných zákazníkov so spracovaním faktúr
- distribúcia/predaj T-Systems pre veľkých firemných zákazníkov v európskych spoločnostiach s podielom DT
- externé IT služby
- interné IT a TK techniky
- služby pre zákazníkov (napr. call centrá, shop's alebo služby na mieste u zákazníka)
- externé služby (napr. finančné, poisťovacie alebo energetické produkty)
- prierezové funkcie ako personál alebo financie (interne)
-

V celých príslušných čiastkových procesných reťazcoch treba zohľadniť aj to, kde a ako prebieha predĺženie smerom k zadaniu zákazky poskytovateľovi alebo k zákazníkovi cestou vlastnej administrácie.

To však len v súvislosti s relevantnými európskymi čiastkovými procesnými reťazcami end to end. V pracovnej skupine 1 chceme zistiť, kde v čiastkových procesných reťazcoch end to end sa už zaznamenávajú inovačné prínosy, resp. kde vidíme ďalšie inovačné potenciály. Na základe toho by sme chceli formulovať naše očakávania od inovácií.

*Lothar Holzwarth
Betriebsräte- und Managementberatung*